

8.b.) tétel

Definiálja a mérföldkő fogalmát! Ismertesse, hol vannak általában egy projekt mérföldkövei! Mondjon példát is!

Mérföldkő: a projekt fontosabb fázisainak kezdetét vagy befejezését jelző, általában a zérus időtartamú (kivételes esetben időt igénylő) tevékenység, esemény (szakaszok közötti átmenet). pl.: épületszerkezet elkészülte, hatósági engedély jogerőre emelkedése, stb.

A mérföldkőtervezés szerepe

- Javítja a projektek átláthatóságát.
- Segíti a projektkövetést, a teljesítés figyelemmel kísérését.
- Felhívja a figyelmet a fontosabb állapotváltozásokra, kijelöli a teljesítés szempontjából kritikus állapotokat, feladatokat.

Mérföldkövek alkalmazásának főbb esetei

- Fontosabb projektállomások kiemelése
- Jellemző állapotok, állapotváltozások jelzése
- Felelősségváltozások jelölése (külső hatás érkezik, vagy kifelé hat valami)
- Termék megszületése
- Ellenőrzési pont
- Döntési pont
- Megszakíthatósági pont

A mérföldkövek lehetnek természetes események (pl. egy szerződés aláírása), de sokszor a projektvezetőnek magának kell ezeket beépítenie a projektbe (pl. egy team értekezlet).

egy mérföldkőig egy vagy több, időrendben és logikailag összefüggő (kötelező és/vagy opcionális) projektfejlesztési lépést valósít meg a projektgazda.

A mérföldkőhöz kapcsolódó feladatok:

- munkaterület átadás (építési projekt esetén)
- információátadás / információ kérés
- fizetési kötelezettség keletkezése

Mérföldkő jellemzői:

- nem igényel erőfeszítést, nem kapcsolódik hozzá munkavégzés,
- egy jelzőszó a munkatervben, amely azt jelzi, hogy valamilyen más munka elvégzési megtörtént
- általában egy projekt ellenőrzőpontjaként, a projekt előrehaladásnak jóváhagyására és a még meglévő munka újbóli megerősítésére használják
- a menedzsment számára pillanatfelvétel a projekt előrehaladásáról

- sokszor a mérföldkő elérésekor döntéshozatalra van szükség
- általában nem a naptárhoz igazodnak, egy vagy több összefoglaló feladat befejezéséhez kötődnek
- biztosítja a beépített ellenőrzés és a nyomonkövetés lehetőségét.

a mérföldkő legtöbbször a következő kulcsfontosságú eseményekhez kötődik:

- a folyamat fontosabb fázisainak lezárása (pl. építés folyamatában az alapozás befejezése), vagy
- döntő fontosságú egyedi események tervezett bekövetkezése (épület használatban vételi engedélyének jogerőre emelkedése), vagy
- a projekt szempontjából fontosabb döntési pontok (kutatási projektekben az eredmények függvényében folytatjuk a munkát valamilyen irányba), vagy
- elszámolási periódusok (pl. kifizetési kérelem nyújtható be), illetve
- a projekt tervezett és/ vagy tényleges befejezésének időpontja.

Mérföldkövek típusai:

- kezdési mérföldkő: zérus időtartamú tevékenység (esemény), amely a projekt valamely fontosabb fázisának kezdetté jelenti. Két változata lehetséges:
 - o valamilyen engedélyezéshez kötődő tevékenységek kezdete, pl. építési projektek esetében az elvi engedély, építési vagy kivitelezési engedély
 - o valamilyen döntési időpontot jelöl, pl. értekezletek időpontja is lehet ilyen típusú tevékenység
- befejezési mérföldkő: tipikusan egy fázis, szakasz, vagy munka végének megjelölésére vagy a projektteljesítés közzétételére használják. A megvalósítás során az aktuális adatokat a bázisútervben találhatóakkal összehasonlítják, a megvalósulás nyomon követése céljából.

Kezdési mérföldkő	Befejezési mérföldkő
A tevékenység időtartama nulla	
kizárólag kezdeti dátuma lehet	kizárólag befejezési dátuma lehet
megszorításokat, kiadásokat és munkatermékeket, dokumentumokat lehet hozzárendelni	
Elsődleges erőforrásokat is hozzá lehet rendelni	
Szerepköröket nem lehet hozzárendelni	

Másik csoportosítás:

- **aktív** - az időütemezést befolyásoló;

Aktív mérföldköveket akkor használunk, amikor olyan külső tényező gyakorol hatást a projekt folyamatára, amely közelebről nem megismerhető, vagy modellezése nehézkes volna, bekövetkeztének időpontja azonban jól tervezhető. A jól tervezhetőség persze nem jelenti feltétlenül azt is, hogy már a tervezési szakaszban ismernünk kellene pontos dátumát, csupán azt, hogy annak bekövetkezte előtt bizonyos idővel már tudni fogjuk, hogy mikorra várható. A gyakorlatban az aktív mérföldköveket **diktált időpontoknak** is szokták nevezni. Ezeknek időbeli helyzetét tehát valaki vagy valami mindenképpen meghatározza, projekttervi előzményük többnyire nincs, következményük pedig az az adott tevékenység vagy összefoglaló tevékenység, melynek időbeli elhelyezkedését szabályozni szeretnénk volna. Diktált időpontokkal leginkább úgynevezett döntési és ellenőrzési pontok formájában találkozunk.

- **passzív** – melynek időbelisége az időütemezésnek megfelelően változik

A passzív mérföldkövek a végrehajtási folyamat egy-egy jelentősebb állomására hívják fel a figyelmet. Ezekhez az esetek túlnyomó részében nem társul cselekvés, így erőforrásigény sem. Szerepük az aktívval szemben nem az időütemezés módosítása, hanem éppen ellenkezőleg, annak hatásainak bemutatása, mérése. A projekttervben minden olyan állapotváltozást ki szoktunk emelni mérföldkö formájában, melyek a termék fontosabb előállítási szakaszainak kezdetét vagy végét jelölik (alapanyagból résztermék, résztermékekből végtermék lesz stb.), de azokat a pillanatokat is mérföldköre tesszük, melyek határidőhöz vannak kötve.

Passzív mérföldkövek felvételének fontosabb esetei: Referencia időpontok rögzítése, A projekt fő-, illetve résztermékei megszületésének szemléltetése, Felelősségváltások helyének kiemelése, Szerződéses határidők feltüntetése

A mérföldkö készítésének szabályai:

- maximum 12-20 darab mérföldkövet tűzünk ki – a projekt nagyságának függvényében (indokolatlanul ne növeljük a számukat),
- a választott mérföldkövek a projekt teljes életciklusát fedjék le
- az egyes mérföldkövek teljesülései közötti tervezett időtartam közel azonos legyen
- a mérföldkö terv legyen egyértelmű, egyszerű, átlátható
- a mérföldkövek eredmények lehetőség szerint jellemezzék a projekt természetét.